



## EXPLORACIÓN DE LAS FUNCIONES DE ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO QUE REALIZAN LOS SUPERVISORES DE EDUCACIÓN BÁSICA EN AGUASCALIENTES

**Cintya Guzmán Ramírez**  
Instituto de Educación de Aguascalientes

**Jorge Alejandro Reyes Eguren**  
Instituto de Educación de Aguascalientes

---

**Área temática:** 09. Sujetos de la educación.

**Línea temática:** 0904. Significados, representaciones, prácticas culturales y procesos de socialización en los que participan los actores de la educación.

**Tipo de ponencia:** Reporte parcial de investigación.

---

### ***Resumen:***

El Supervisor Escolar en Educación Básica es la autoridad responsable de la vigilancia y cumplimiento de las disposiciones normativas y técnicas aplicables en materia educativa, por lo que es quien apoya y asesora a las escuelas para facilitar y promover la calidad de la educación. Desde esta perspectiva es necesario identificar sus prácticas educativas con la finalidad de clarificar sus aciertos y áreas de oportunidad a fin de socializar y potenciar la profesionalización de la función, y por ende, la mejora del sistema educativo en conjunto. El presente trabajo ofrece los resultados preliminares de un estudio exploratorio, centrado en la figura del supervisor escolar de Educación Básica en el Estado de Aguascalientes durante el ciclo escolar 2017-2018; mismo que fue dividido en dos fases: una de tipo cuantitativo con el objetivo de caracterizar al total de supervisores escolares y una segunda de tipo cualitativo, con la finalidad de explorar a mayor profundidad la práctica del supervisor escolar y la forma en la que se realizan las funciones de asesoría y acompañamiento. Los resultados son consistentes con trabajos previos.

***Palabras clave:*** supervisores escolares, educación básica, asesoría, acompañamiento.

## Introducción

En el marco del Sistema Nacional de Evaluación de la Educación (SNEE) el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) creó el Programa Estatal de Evaluación y Mejora Educativa (PEEME) con la finalidad de generar espacios en las entidades de la República Mexicana para el desarrollo de proyectos de evaluación que respondan a sus necesidades y a su vez, permitan tomar decisiones encaminadas a la mejora de la educación a partir de sus resultados (INEE, 2019). En este contexto, en el estado de Aguascalientes se tomó la decisión de diseñar un proyecto centrado en la figura del supervisor escolar de Educación Básica, mismo que se encuentra en proceso de cierre y del cual se presentan algunos resultados preliminares.

El supervisor escolar es un actor por demás importante dentro del Sistema Educativo Nacional, y juega un rol fundamental en la búsqueda de la calidad en la educación (Ramos y Vega, 2009; Antúnez, Silva, González, y Carnicero, 2013; Zorrilla Fierro, 2013; Estrada, 2016), a pesar de haber atravesado por distintas reestructuraciones acerca de las funciones que debe realizar (Carrillo, 2018). Su papel es estratégico, principalmente porque es un puente entre lo que se establece desde la normatividad educativa hasta lo que ocurre al interior de las escuelas y de las aulas, es decir puede intervenir de forma directa en la práctica de los docentes, pero también tiene cierto margen de acción en el contexto y gestión escolar (Estrada, 2016), actúa de manera:

...directa en el logro y mejora de los aprendizajes de los alumnos y en la mejora de las prácticas de enseñanza de los docentes, así como en la adecuación y contextualización de las políticas educativas y la práctica de la gestión escolar (Estrada, 2016 p. 202).

Desde la perspectiva de Carrillo (2018), en la actualidad el supervisor escolar es visto como un mecanismo que coadyuva en la función docente por medio del acompañamiento que se brinda a las escuelas. Las funciones asignadas al supervisor escolar son variadas y de distinto nivel de complejidad. Por un lado se encuentran aquellas de carácter académico, como el acompañamiento pedagógico dirigido a docentes y directores, la búsqueda de garantizar la calidad de la educación, la vigilancia del cumplimiento del derecho a la educación (Antúnez et al, 2013). Por otro lado, se habla de aquellas funciones de corte más administrativo o de control explicadas por Jiménez y Elizondo (2011) y Carrillo (2018), que suelen ser más absorbentes de lo que sería deseable.

Con base en lo anterior, y tomando en consideración la relevancia que tiene la figura del supervisor dentro de la Educación Básica en nuestro país, así como la falta de atención a esta función, en Aguascalientes se tomó la decisión de realizar un estudio exploratorio acerca de este actor con dos objetivos:

1. Identificar y describir las características sociodemográficas, algunos elementos de las condiciones laborales y la formación profesional de los supervisores de Educación Básica del estado de Aguascalientes.

2. Explorar y describir la percepción de estos actores acerca de las funciones de asesoría y acompañamiento a las escuelas.

## Desarrollo

### La figura del supervisor desde la Normatividad Mexicana

El estudio se basó en los elementos normativos que rigen la función del supervisor de Educación Básica en nuestro país. En este marco y de acuerdo con la Presidencia de la República (2013) el supervisor escolar es aquella autoridad que:

...en el ámbito de las escuelas bajo su responsabilidad, vigila el cumplimiento de las disposiciones normativas y técnicas aplicables; apoya y asesora a las escuelas para facilitar y promover la calidad de la educación; favorece la comunicación entre escuelas, padres de familia y comunidades, y realiza las demás funciones que sean necesarias para la debida operación de las escuelas, el buen desempeño y el cumplimiento de los fines de la educación (s/p).

Además, el perfil de los Supervisores Escolares se define a partir de cinco dimensiones (SEP, 2016 p. 151-153):

[*Un supervisor que...*]

1. Conoce el sentido de su función, los propósitos educativos y las prácticas que propician aprendizaje.
2. Impulsa el desarrollo profesional del personal docente y la autonomía de gestión de las escuelas; coordina, apoya y da seguimiento al trabajo de los docentes, directivos y asesores técnico pedagógicos y establece el enlace con las autoridades educativas para garantizar el logro educativo de todos los alumnos.
3. Se reconoce como profesional que mejora continuamente, tiene disposición para el estudio y para emplear las tecnologías de la información y la comunicación con fines de aprendizaje, intercambio académico y gestión escolar.
4. Conoce, asume y promueve los principios legales y éticos inherentes a su función y al trabajo educativo, a fin de asegurar el derecho del alumnado a una educación de calidad.
5. Reconoce la diversidad de los contextos sociales y culturales de las escuelas y promueve las relaciones de colaboración entre ellas, con las familias, las comunidades y otras instancias para garantizar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

Al interior de estas dimensiones también se definen una serie de parámetros que sirven para delimitar los conocimientos, habilidades y actitudes que deben caracterizar a estas figuras. El trabajo que aquí se presenta, se centrará en la segunda dimensión, y específicamente en el primer parámetro de ésta, en el que se establece que el supervisor escolar: “identifica acciones para operar el sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas, y el desarrollo profesional del personal docente y directivo desde la supervisión escolar” (SEP, 2016 p. 145).

## Metodología

Se realizó un estudio exploratorio, centrado en la figura del supervisor escolar de Educación Básica de Aguascalientes que para el ciclo escolar 2017-2018 comprendió un total de 180 supervisores, de los cuales 4 correspondían a educación inicial; 41 a preescolar; 64 a primaria; 9 a secundaria general; 10 a secundarias técnicas; 17 a telesecundarias; 22 a educación física y 13 a educación especial.

El estudio se dividió en dos fases. La primera fue de tipo cuantitativo, y tuvo el objetivo de caracterizar al total de supervisores escolares. Para tal efecto se diseñó un cuestionario estructurado aplicado de manera censal a la población y que sirvió como base para seleccionar a los participantes de la segunda fase.

La segunda fase consistió en un acercamiento de tipo cualitativo, con la finalidad de explorar con mayor profundidad la práctica del supervisor escolar, concretamente las funciones de asesoría y acompañamiento. Con una selección de 16 supervisores en torno a un muestreo a priori con grupos sociales definidos Flick (2007), mediante el uso de entrevistas semiestructuradas. De acuerdo con la naturaleza de este tipo de trabajos, los resultados no pueden ser generalizables a toda la población.

## Instrumentos

Ambos instrumentos fueron diseñados para este proyecto. El cuestionario se integra por un total de 43 reactivos organizados en 4 apartados referentes a actividades como parte de su función de asesoría y de acompañamiento, percepciones sobre las funciones de asesoría y acompañamiento y las variables laborales y sociodemográficas. En cuanto al guion de entrevista este comprendió 23 preguntas generadores diferidas en 4 ámbitos exploratorios sobre el significado de la supervisión escolar, la percepción de las funciones de asesoría y acompañamiento y aspectos relacionados a lo institucional y a lo personal y social-interpersonal.

## Resultados

### Fase cuantitativa: caracterización de los supervisores

En la primera fase del proyecto se obtuvo una tasa de respuesta de 177 supervisores de educación básica de los cuales el 58.8% eran de sexo femenino. Se encontró un rango de edades de los 29 a los 80 años con una edad promedio de 54 años, siendo relevante que más de 50.0% de estos rebasan los 55 años.

El total de los participantes cuenta con estudios de educación superior, 84.0% con estudios de maestría y sólo el 30.0% con estudios de doctorado.

En cuanto a la trayectoria dentro del Sistema Educativo se encontró que el promedio de años de servicio como supervisor es de 9.2 años. Poco más de 50.0% ingresaron o ratificaron su función por concurso y casi 85.0% de los supervisores reportaron tener menos de diez años en la zona escolar asignada al momento de responder el cuestionario.

Al respecto de sus opiniones y percepciones sobre la práctica el 51.0% refirió enfocarse en mayor medida a funciones técnico-administrativas relacionadas con la elaboración de documentación para entrega a autoridades, planes de trabajo, agenda y resolución de conflictos laborales de las escuelas a su cargo. El 49.0% restante reportó enfocarse en actividades técnico pedagógicas.

El tipo de asesoría brindada por los supervisores se orienta principalmente hacia el uso efectivo del tiempo, la detección de estudiantes en riesgo, actividades didácticas y el uso y diversificación de materiales y recursos educativos. Acerca de la función de acompañamiento, los supervisores expresaron privilegiar el trabajo con docentes y en un segundo plano con los directores, destacando como aspecto al que menos recurren a las reuniones con sus jefes de sector.

En cuanto a las figuras con las que se coordina para realizar sus funciones se encuentra en un primer plano el Asesor Técnico Pedagógico (ATP), siendo relevante considerar que 45.5% no cuentan con este apoyo, posteriormente se encontraron los directores de las escuelas a su cargo.

Finalmente se reportaron como áreas de oportunidad en la práctica la posibilidad de dedicar más tiempo al acompañamiento dirigido hacia los docentes, la mejor sistematización del tiempo para lograr las metas propuestas en sus planes de trabajo y dedicar menos a funciones administrativas y una mayor actualización en aspectos normativos y académicos.

### **Fase cualitativa: descripción de la función supervisora**

Los principales hallazgos y relevancias a continuación descritos, son la integración de una serie de cuestionamientos dirigidos a clarificar elementos argumentales y valorales sobre el ejercicio de la función supervisora. Cabe señalar que estas se realizan desde la perspectiva de los propios supervisores escolares; tomando en consideración que, de acuerdo con Reyes Eguren (2013) comprender y matizar las concepciones y relevancias, en este caso sobre la función supervisora, son un punto guía para configurar la comprensión de sus intereses y finalidades.

La supervisión escolar implica la preparación en el ámbito educativo, misma que se respalda con una amplia trayectoria, pues esta favorece el ejercicio y el conocer y responder a las demandas educativas, por lo que su toma de decisiones se sustenta en la conformación de un criterio lo que es consistente con Carrillo (2018) cuando hace referencia a la necesidad de que éste sea un experto con experiencia suficiente para poder apoyar el trabajo de los docentes. De igual forma, define ciertas habilidades como lo es el ser un

informante y enlace, lo que le define como *la voz* entre la Autoridad Educativa Local y las escuelas, tal y como lo explica Estrada (2016).

Cabe señalar que la función no implica sólo estos elementos pues evoca otras trascendencias como lo es ser un gestor de la calidad quien debe tener la habilidad para identificar, atender y solventar necesidades educativas. Por lo que deben ser desarrollados y cuidados ciertos valores y actitudes, el reconocimiento de un logro educativo dentro del propio ejercicio, en referencia a la importancia de la labor y la formación y trayectoria que demanda, así como por la responsabilidad en el ejercicio y el compromiso en cada actividad y con la educación.

Al respecto de la práctica del supervisor escolar, son reconocidas tres funciones o áreas generales de desempeño, el apoyo técnico-pedagógico, el apoyo administrativo y el apoyo organizativo, las cuales son ejercidas de manera cotidiana y cuidadas en todo proceso de atención a las escuelas. Estas funciones coinciden en las referidas por Antúnez et al (2013), Jiménez y Elizondo (2011) y Carrillo (2018), tanto en su descripción como en el reconocimiento de una discrepancia en el énfasis del trabajo realizado por el supervisor en términos de lo pedagógico y lo administrativo, dado que existen posturas que precisan sólo como área de injerencia lo pedagógico y otras que abogan por el desarrollo conjunto, al verles como actividades necesarias y complementarias, sin delegar o demeritar su planteamiento.

En su relación con el personal de sus escuelas a cargo, pese a ser percibidos como figuras de autoridad, destacan en esta vía la posibilidad de generar diversas formas de convivencia en la práctica; donde es prioridad la atención y cuidado a la comunicación, la confianza y la integración como medios fundamentales asociados a la armonía, la convivencia y el logro de metas. Al respecto, Estrada (2016) ya mencionaba la necesidad de que esta figura se transforme en algo más que una figura de control y llegue a ser de apoyo y de acompañamiento, de igual forma esta autora argumenta que el supervisor debe poseer una visión integral acerca de la Zona escolar en la que se desempeña, así como de las acciones necesarias para conducirla hacia la mejora.

### **Asesoría y acompañamiento**

La asesoría es definida por la SEP (2017) como aquella función del supervisor que:

...tiene el propósito de lograr que el personal docente, técnico docente y directivo sea capaz de impulsar de forma autónoma procesos de mejora en sus prácticas educativas, atendiendo situaciones o necesidades que incidan directamente en los aprendizajes de los alumnos del plantel y en la prestación de un servicio educativo de calidad (p. 37).

Sin embargo, los supervisores no ofrecen elementos argumentativos suficientes para conceptualizar las funciones de asesoría y acompañamiento desde el punto de vista normativo, por lo que recurren a descripciones prácticas sobre sus actividades y labores. Desde esta perspectiva la asesoría no puede ser

desligada del acompañamiento, pues son procesos cercanos, similares; no existe claridad conceptual en el momento en el que inicia y termina cada una, se reconocen como consecuencia-producto-complemento. En el caso de la asesoría se encontraron algunos elementos comunes entre las respuestas de los participantes, tales como la detección de necesidades y el impacto que se espera tenga esta función en los aprendizajes de los alumnos, así como lo explica el Participante H:

*Pues es toda actividad que conlleva hacia los maestros hacia una persona que tiene cierto conocimiento, cierta experiencia otro que carece de ella o que transforma su práctica educativa, la asesoría es llevarlos a una actividad bien definida, bien planeada, bien organizada para poder mejorar, para poder llegar a la mejora (Participante H).*

Los supervisores explicaron que es una función dinámica, que requiere de la presencia y cercanía del supervisor hacia la escuela. Dentro de los elementos que se requieren para poderla ejecutar se encuentra la formación profesional pero también el conocimiento de los elementos normativos que rigen las funciones de docentes y directivos, así como de la experiencia acumulada durante su tránsito por el Sistema Educativo.

*Entonces asesorar desde mi punto de vista implica estar presente, es lo primero, hay que estar presente en las escuelas en este caso con los docentes, estar presente, estar con ellos. Implica acercarse a lo que es la realidad, entrar al aula cuando el maestro está haciendo sus prácticas de enseñanza, y tener el suficiente, ahora sí que, un acervo de experiencia, un acervo de conocimientos para poder apoyar a esa persona que requiera el apoyo (Participante E).*

Desde su perspectiva, la asesoría debe ser producto de un diagnóstico mediante el cual se detecten las necesidades de las escuelas o docentes y se establezcan prioridades de atención. Este diagnóstico tiene como elemento principal la observación dentro del aula, aunque también puede surgir de peticiones por parte de profesores y directivos. Los resultados del diagnóstico llevarán a establecer objetivos, estrategias y planes de mejora en los que puede intervenir de manera directa el supervisor, pero también involucrar a otros colegas u otros actores.

Definir el éxito de la asesoría depende de muchos factores como son: las características de las problemáticas atendidas, el tiempo disponible para ejecutarlas, el contexto escolar, o las características de docentes, directores o estudiantes, incluso de cuestiones laborales como la rotación de personal, o el cambio de zona escolar.

En otro orden de ideas, el acompañamiento se refiere a “la colaboración continua, planificada y sistemática que brinda la supervisión de zona escolar durante un ciclo escolar a, por lo menos, dos escuelas bajo su responsabilidad, que prioritariamente lo requieren” (SEP, 2017 p. 41). En este caso y a pesar de la poca diferenciación identificada entre ambas funciones por parte de los participantes, se encontró consistencia

entre lo manifestado desde la normatividad en el sentido de que el acompañamiento es visto con mayor profundidad, e implica un proceso más amplio en término del número de visitas que se tienen que realizar, así como el monitoreo de las recomendaciones:

La asesoría es algo inicial y el acompañamiento es como darle ese seguimiento a la asesoría, como que no es nada más dártelo y ya te dejas, sino que ir juntos en ese camino. Como hace rato que comentaba uno piensa, “yo ya te dije y ya, ya quedó” y no, nos damos cuenta de que a veces si a la primera ya quedó, pero a veces nos damos cuenta que lo que yo dije que creí que había quedado muy claro no quedó, entonces es esa manera de dar ese seguimiento (Participante G).

Como en el caso de la asesoría, los supervisores reconocieron que los cambios no ocurren de manera espontánea, por el contrario, en varias ocasiones requieren de un importante número de visitas a las escuelas, que incluso puede requerir de más de un ciclo escolar. En consecuencia, los resultados no siempre son visibles de forma inmediata.

## Conclusiones

Los resultados presentados hasta el momento ofrecen una caracterización de la figura del supervisor escolar de Educación Básica en el estado de Aguascalientes, así como una descripción de su percepción acerca de dos de sus funciones centrales: la asesoría y el acompañamiento, lo que da cuenta del cumplimiento de los objetivos del estudio.

De acuerdo con las respuestas de los participantes la supervisión es definida a partir de dos finalidades específicas como lo son el logro de aprendizajes, vista como aquella que debe de buscar todo supervisor escolar dentro de su quehacer diario y otra finalidad más orientada, desde el deber normativo-administrativo, al de la mejora de la calidad educativa.

En el caso de las funciones de asesoría y acompañamiento a las escuelas se encontró que aún es necesario dedicar un mayor esfuerzo en delimitar en qué consiste cada una de ellas, a fin de que el supervisor cuente con los elementos necesarios para definir sus líneas de acción, aquello que se espera de él y la forma en la que debe proceder ante determinadas situaciones. Es una figura sin duda estratégica que tiene mucho por aportar en la búsqueda de la mejora en la educación, sus conocimientos y también su experiencia dentro del Sistema Educativo pueden ser aprovechados en mayor medida siempre y cuando se les proporcionen las herramientas necesarias para desempeñar su función. Como se ha podido constatar, las funciones que debe realizar esta figura son variadas y requieren de distintos elementos para poder desarrollarlas, que van desde su formación profesional hasta la experiencia adquirida dentro del Sistema Educativo.

Las respuestas de los participantes indican que en algunos casos se está transitando hacia una concepción del supervisor como una figura en la que docentes y directivos pueden apoyar su práctica y no como un



fiscalizador o como medio de control, sin embargo, no es la realidad de la totalidad de participantes y por ende de la población de supervisores, por lo que aún queda mucho trabajo por hacer en esta materia.

Finalmente, el estudio realizado contribuye al conocimiento de la figura del supervisor escolar, a la percepción que tiene acerca de su función en general y también abona al conocimiento de la manera en la que comprenden a la asesoría y al acompañamiento.

## Referencias

- Antúnez, S., Silva, B. P., González, J. J., y Carnicero, P. (2013). Formación de los supervisores y supervisoras escolares en México. Análisis de necesidades. *Educar*. 49(1), 83–102.
- Carrillo, E. (2018). La supervisión escolar: impactos, dilemas y transformación en educación básica. *Revista de Investigación Educativa de la Escuela de Graduados en Educación*. 8 (16). Recuperado de: <https://www.riege.mx/index.php/riege/article/view/464>
- Jiménez, T. O., y Elizondo, A. (2011). La supervisión escolar y la actualización desde la perspectiva de la gestión. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. XLI (1-2) Recuperado de: [http://www.cee.edu.mx/revista/r2011-2020/r\\_texto/t\\_2011\\_1-2\\_07.pdf](http://www.cee.edu.mx/revista/r2011-2020/r_texto/t_2011_1-2_07.pdf)
- Estrada, J. M. (2016). *Análisis y mejora de la formación del supervisor escolar en Michoacán* (Disertación doctoral). Universidad de Jaén. Jaén.
- Flick, U. (2007) *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Editorial Morata. España.
- INEE (2019). *Política Nacional de Evaluación de la Educación*. Recuperado de: <https://www.inee.edu.mx/index.php/pnee-peeme/snee>
- Presidencia de la República (2013). *Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente*. Recuperado de: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013)
- Ramos, Y. K., y Vega, M. R. (2009). Gestión del supervisor escolar en el programa escuelas de calidad en Sonora: del discurso a la práctica. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*. 7. Recuperado de: <https://repositorio.uam.es/handle/10486/661246>
- Reyes Eguren, J.A. (2013). *La transformación de la práctica docente desde la perspectiva de los profesores de la UAA* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes, México.
- SEP. (2016). *Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica en educación básica*. Recuperado de: [http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2017/ba/PPI/PPI\\_DIRECTIVOS\\_SUPERVISORES.pdf](http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/2017/ba/PPI/PPI_DIRECTIVOS_SUPERVISORES.pdf)
- SEP. (2017). *Lineamientos generales para la prestación del servicio de asistencia técnica a la escuela en educación básica*. México. Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/225920/LINEAMIENTOS\\_SAT\\_may25\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/225920/LINEAMIENTOS_SAT_may25_2017.pdf)
- Zorrilla Fierro, M. M. (2013). Transformar la supervisión escolar. ¿Sólo una aspiración o puede ser una meta razonable? *Educar*. 49(1). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130840004>